

Machtsvorming in een werkgeversorganisatie

De beginjaren van de Algemene Werkgevers-Vereniging (1919-±1925) als voorbeeld

De Algemene Werkgevers-Vereniging (AWV) is een bijzondere vereniging onder de ondernemersorganisaties in Nederland. Ze is geen branchevereniging, want ze organiseert verschillende branches en in principe kunnen bedrijven uit alle industrieën lid worden. Maar ze is ook geen koepelorganisatie zoals het VNO of het NCW. Een tweede bijzonderheid is dat ze een van de weinige, zuivere werkgeversorganisaties in Nederland is. Ze bemoeit zich uitsluitend met de sociale belangen van de leden, de belangen bij arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Economische, technische en commerciële belangen worden door haar niet behartigd.

De combinatie van een heterogene achterban met een homogene taak maakt de AWV tot een ideaal object om te bestuderen hoe ondernemersverenigingen met het probleem van heterogeniteit van het ledenbestand omgaan. Welke problemen creëert dat en hoe tracht men die problemen tegemoet te treden? Hoe wordt onder dergelijke omstandigheden macht gevormd en het gedrag van de individuele leden in het belang van de collectiviteit gereguleerd? Een analyse met een historische inslag.

Een stille macht?

Eén van de belangrijkste lid-verenigingen van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO), de koepelorganisatie van ondernemers in Nederland, is de Algemene Werkgevers-Vereniging (AWV). De AWV is goed voor zo'n kwart van het budget van het VNO en heeft een navenante invloed. Ze verenigt de multinationals en veel andere grote bedrijven. Philips, Unilever, Shell, Akzo en DSM zijn er georganiseerd. Verder tegenwoordigt ze een groot deel van de industrie: de chemische, de voedings- en genotmiddelen-, de textiel-, de leder-, de papier- en de bouwmaterialenindustrie, totaal zo'n 1600 ondernemingen. De vereniging is betrokken bij de afsluiting van 258 cao's voor 300 000 werknemers, dat is 30% van alle werknemers in de industrie.

Voorzover de AWV een macht binnen het VNO is, is het een *stille* macht, want anders dan de Vereniging voor de metaal- en elektrotechnische industrie FME — naast de AWV de grootste en meest invloedrijke lid-organisatie van het VNO — treedt de AWV zelf weinig op de voorgrond. De lobby bij de overheid laat ze veelal over aan het VNO. Maar achter de schermen heeft ze wel

grote invloed op dat VNO-beleid. Verder onderhandelt ze niet zelf over de arbeidsvoorwaarden met de vakbonden en is ze ook geen partij bij cao's. Wat ze doet is individuele ondernemingen en branches adviseren bij hun loonbeleid en hun cao-overleg met de bonden. Haar mensen zitten wel aan tafel bij de onderhandelingen, maar voeren meestal niet het woord. Doordat ze echter overal bij zijn en veel know-how bezitten zijn ze in staat het arbeidsvoorwaardenbeleid van een groot deel van de Nederlandse industrie te coördineren.

De AWV is geen branchevereniging. Maar ze is ook geen koepelorganisatie zoals het VNO of het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW). Ze neemt met haar 332 lid-bedrijven en 22 lid-verenigingen (1982) een tussenpositie in. Een tweede bijzonderheid is dat ze één van de weinige, zuivere *werkgevers*organisaties in Nederland is. Ze bemoeit zich uitsluitend met de *sociale* belangen van de leden. Op haar terrein geldt ze als *de* specialist in Nederland.

Een studie van juist deze vereniging is te rechtvaardigen door haar belang en bijzondere karakter. Het gaat niet om een irrelevante organisatie. Verder maakt de combinatie van een heterogene achterban met een homogene taak de AWV een object bij uitstek om de vraag te bestuderen hoe ondernemersverenigingen met het probleem van heterogeniteit van het ledenbestand omgaan.

* B.F. van Waarden is als onderzoeker verbonden aan het Sociologisch Instituut van de Rijksuniversiteit Leiden. Hij is lid van de redactie van het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken.

Het is deze vraag die centraal staat in dit artikel. Aangezien de problemen rond de heterogeniteit vooral duidelijk zullen zijn in de vormingsjaren van een vereniging — wanneer er nog geen structurele oplossingen voor heterogeniteit gevestigd zijn maar juist nog ontwikkeld worden — wordt hier vooral de ontstaansperiode van de AWV bestudeerd, het tijdvak 1919-1940 en in het bijzonder de jaren 1919-1925. Dat is mogelijk omdat de AWV vanaf het begin een heterogeen ledenbestand had. Het voordeel van een keuze voor zo'n vroege periode is verder dat er informatiebronnen beschikbaar zijn — notulen, correspondentie en andere streng vertrouwelijke stukken — die verenigingen niet zo makkelijk beschikbaar stellen voor het heden en het meer recente verleden.

Dit artikel werd oorspronkelijk geschreven als bijdrage aan de conferentie maatschappijgeschiedenis, Soesterberg, 8 en 9 mei 1987.

Het kan haast geen toeval zijn dat deze belangrijke vereniging van de industrie ontstaan is in de bakermat van de Nederlandse industrie, de Zaanstreek. Deze regio is het oudste 'industriegebied' van Nederland en waarschijnlijk zelfs van de hele wereld. In de zeventiende en achttiende eeuw werd daar, met voor die tijd enorme kapitaalgoederen aangedreven door windkracht, op grote schaal hout gezaagd, olie geslagen, werden lompen voor de papierbereiding verpulverd, werd graan gemalen en gort gepeld. Meer dan 600 molens sierden omstreeks 1725 het vlakke en natte Zaanse land.¹ Deze nijverheid kende al veel samenwerkingsvormen. De ondernemers werkten vanwege de kwetsbaarheid van hun molens voor storm, blikseminslag en brand veel samen in commerciële associaties, zoals rederijen, compagnieën en onderlinge assurantiecontracten.² De laatsten ontwikkelden zich tot belangenorganisaties die zich bezighielden met machtsvorming, lobby bij de overheid en zelfregulering. Met de achteruitgang van de nijverheid aan de Zaan na 1790 verminderde het belang van deze vormen van samenwerking, maar een enkele ervan overleefde de overgang van wind- op stoomkracht nog en bleef tot in deze eeuw bestaan.³ De industrialisatie bracht echter nieuwe ondernemersverenigingen. De overgang op fabrieksmatige productie verscherpte de klassentegenstellingen waardoor de Zaanstreek haar 'rode' imago kreeg en in die klassenstrijd organiseerden ook de fabrikanten zich. De oude verenigingstraditie heeft de samenwerking in deze nieuwe organisatie echter toch niet vergemakkelijkt.

Ontstaan van een heterogene belangenvereniging
De directe aanleiding voor de nieuwe vorm van

samenwerking was de sterke stijging van de lonen onder druk van de krapte op de arbeidsmarkt en de acties van de vakbonden. Volgens opgaven van diverse fabrikanten waren de lonen in de periode 1914-1920 verdubbeld tot verdriedubbeld.⁴

Vooraf direct na de oorlog stegen de lonen sterk. Looneisen, bij het ene bedrijf gesteld en ingewilligd, plantten zich langs naburige bedrijven voort. Op de achtergrond speelden ook factoren een rol als de versterkte positie van de vakbonden (als gevolg van een strakkere organisatie en groei van het ledental gedurende de Eerste Wereldoorlog), de revolutiedreiging eind 1918 en de eisen voor een achturige werkdag en een staatspensioen. De successen met looneisen versterkten de positie van de vakbonden overigens nog. AWV-secretaris Noback, terugkijkend op de eerste jaren: 'Na de oorlog fungeerden de arbeidersbonden als loonautomaat: er werden contributiepenningen ingeworpen, welke in de vorm van loonsverhogingen dubbel en dwars werden vergoed'.⁵

Dat de concurrentie op de arbeidsmarkt het belangrijkste was blijkt wel uit het feit dat men zich in eerste instantie regionaal organiseerde. De vlekwerking van looneisen trad immers in een regio op, omdat de arbeidsmarkten regionaal gesegmenteerd waren. Op 20 juni 1919 vormden 14 ondernemers, op initiatief van een commissie bestaande uit de fabrikanten E. Honig, H.P. Dekker en W.F. Bloemendaal, de Zaanse Werkgevers Vereniging. Zij waren zeker niet de enigen die zich organiseerden. Ook in bijvoorbeeld Utrecht, Alphen aan den Rijn, Leiden, Alkmaar en Twente kwamen in die tijd regionale werkgeversverenigingen tot stand.⁶ Alleen de Zaanse Werkgevers Vereniging zou echter uitgroeien tot een grote landelijke vereniging.

Dat juist de Zaanse vereniging dat deed, komt door de heterogeniteit van de industrie aan de Zaan. Men vond er vlak naast elkaar rijstpellerijen, houtzagerijen, meubelfabrieken, papierfabrieken, stijfselfabrieken, zeildoekweverijen, linoeumfabrieken, cacaofabrieken, oliefabrieken, zeepsiederijen en verffabrieken. De Twentse verenigingen uit 1919 bestonden uitsluitend uit textiel- en confectiefabrikanten; de 14 oprichters van de Zaanse vereniging waren echter al uit 9 verschillende bedrijfstakken afkomstig. Dat zij bij elkaar gingen zitten, kwam niet alleen doordat zij op eenzelfde arbeidsmarkt wierven, maar ook doordat zij — meer dan bijvoorbeeld de Twentse of Utrechtse ondernemers — met een heterogene vakbond te maken kregen. Zagen de Twentse ondernemers textielbonden tegenover zich en de Utrechtse de metaalbonden, de Zaanse ondernemers kregen looneisen van de Nederlandse Ver-

eniging van Fabrieksarbeiders (NVF)⁷ opgedrongen en dat was een soort restgroep van industriële arbeiders voor wie geen branchevereniging bestond. De NVF organiseerde werknemers uit de papierindustrie, chemische industrie, bouwmaterialenbranche en de voedingsmiddelenindustrie, sectoren die belangrijk waren langs de Zaan. Zo werd de AWW vanaf het begin de tegenspeler van de NVF. Zo'n heterogene bond was door haar structuur in staat ondernemers uit verschillende branches tegen elkaar uit te spelen en zo de lonen op te drijven, hetgeen toen 'schommelpolitiek' werd genoemd. Om dat te verhinderen moesten de ondernemers de heterogene structuur van de vakbond wel kopiëren.

De 14 ondernemers uit 9 verschillende branches hadden echter elk ook behoefte aan organisatie met branchegeenoten en die moesten deels elders in het land worden gezocht. Zoals ze het zelf op de eerste ledenvergadering formuleerden: 'Gewenscht ware een nationale aaneensluiting van fabrikanten van eenzelfde artikel'.⁸ De looneisen mochten dan regio-specifiek zijn, de mogelijkheid om er aan tegemoet te komen was vooral sectoraal bepaald. Bovendien kenden de diverse branches een eigen structuur van functies en lonen. Een nationale organisatie was ook gewenst, omdat de Nederlandse Vereniging van Fabrieksarbeiders eveneens een landelijke vereniging was en niet alleen in naam zoals met bijvoorbeeld de textielbonden het geval was.

Om meer ondernemers uit eenzelfde branche binnen de vereniging te brengen werd de naam van Zaanse Werkgevers Vereniging nog in het zelfde jaar 1919 gewijzigd in Algemene Werkgevers-Vereniging. De leden die ook fabrieken elders in het land hadden, zoals Van Gelder Papier en de textielfabriek J. van Leyden, werden gemaand ook die vestigingen als lid aan te melden. Verder ging men actief werven elders in het land. Daarbij werd met name het domein van de Nederlandse Vereniging van Fabrieksarbeiders afgezocht. De secretaris van de AWW spelde haar orgaan 'De Fabrieksarbeider' uit om na te gaan bij welke bedrijven de vakbond acties organiseerde of daarmee dreigde. Die bedrijven werden dan benaderd en met succes. In 1921 kwam al meer dan de helft van de 93 leden (48) van buiten de Zaanstreek. Ook diverse reeds bestaande brancheverenigingen sloten zich als verenigingslid bij de AWW aan. Door deze actieve werving, ondersteund door de acties van de vakbonden, groeide het ledenaantal in de eerste jaren snel, zoals blijkt uit tabel 1, die tevens de latere ontwikkeling weergeeft.

Tabel 1. Groei ledental van de AWW⁹

Jaar	Lid- bedrijf	Lid- vereni- gingen	Verloond bedrag in mln. gld.
1919	14		
1920	78		9
1922	97	3	
1925	89		
1940	106	6	
1946	119	6	199
1950	135	17	415
1960	228	28	1 387
1970	335	32	4 220
1980	332	24	11 385

De AWW wilde echter een nog bredere coördinatie van werkgevers. Zij moesten in staat zijn om een tegenwicht te vormen tegen de coördinatie van de werknemers in de socialistische en anarcho-syndicalistische vakverbonden NVV, De Federatie en het NAS (de confessionele federaties CNV en KAB waren als strijdorganisatie niet belangrijk). Op initiatief van de AWW werd daarom in januari 1920 het Centraal Overleg in Arbeidszaken (CO) opgericht — waaruit in 1945 het Centraal Sociaal Werkgevers Verbond (CSWV) ontstond dat in 1967 met het Verbond van Nederlandse Werkgevers (VNW) tot het VNO fuseerde. In het CO werkte de AWW in los federatief verband — naar model van het NVV, een federatie van bedrijfsbonden — samen met reeds bestaande werkgeversorganisaties in andere grote branches, zoals de Metaalbond, de Nederlandse Houtbond, de Scheepvaart Verenigingen Noord en Zuid, de Bond van Nederlandse Brouwerijen, de Vereniging tot Behartiging van de Belangen der Limburgsche Mijnindustrie, de Bond van Boekbinderspatroons, de Nederlandse Vereniging van Elektrotechnische Werkgevers en nog enkele andere. De bezoldigd secretaris van de AWW, mr. dr. J.J.M. Noback, verzorgde het secretariaat van het Centraal Overleg, hetgeen ertoe bijdroeg dat AWW en CO nogal eens vereenzelvigd werden.

De AWW was in de beginjaren erg actief. Er werd veelvuldig vergaderd en er werden veel nieuwe plannen ontwikkeld om de vereniging tot een machtige organisatie uit te bouwen. De dreiging van stakingen en de 'schommelpolitiek' van de bonden onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt vormden belangrijke stimulansen voor deze activiteit. Toen na 1922 de externe dreiging door de neergang in de conjunctuur minder werd, hadden de fabrikanten vaak weer genoeg aan hun

individuele macht en hoefde de vereniging minder in het geweer te komen. In de notulenboeken ziet men dan ook de vergaderfrequentie na 1922 flink afnemen. De vereniging lijkt dan een wat slaperig bestaan te gaan leiden. Pas na de Tweede Wereldoorlog, wanneer er opnieuw krapte op de arbeidsmarkt is, krijgt de vereniging een nieuwe stimulans. In het vervolg van dit artikel zullen vooral die beginjaren, waarin men tracht een strijdorganisatie op te bouwen met alle problemen van dien, worden bestudeerd.

Machtsvorming

Het eerste middel tot machtsvorming was natuurlijk het *oprichten van een formele organisatie*. Een direct daarmee samenhangend middel was de *keuze van het domein* van de organisatie, dat is de categorie ondernemers die men in de vereniging wilde organiseren. Dat domein werd ruim gekozen: alle industriële ondernemers die op eenzelfde arbeidsmarkt wierven en/of met dezelfde vakbonden te maken kregen konden lid worden. Formeel kon zelfs elke industriële ondernemer uit het hele land zich aansluiten.

Om te voorkomen dat de vakbonden de fabrikanen tegen elkaar uitspeelden werden de *contacten met de vakbonden gecentraliseerd*. De ondernemers verplichtten zich individueel geen onderhandelingen met de bonden te voeren. Afsproken werd — in de statuten — dat men bij eisen of acties van de vakbonden het DB van de vereniging moest inschakelen, die dan de onderhandelingen namens het lid zou voeren. Het DB kon het lid gedurende het verloop van het geschil instructies geven, die opgevolgd moesten worden. Het was de enige instantie die mededelingen aan de pers mocht doen betreffende het conflict. Ook werd overeengekomen dat 'tijdens een staking of uitsluiting bij één der leden het den anderen leden der vereniging verboden is werknemers van het betrokken lid aan te nemen. Het is eveneens verboden om zonder toestemming van het betrokken lid orders of opdrachten te aanvaarden, die aanvankelijk aan dat lid waren opgedragen'.

Verder werden er *afspraken* gemaakt over een *gecoördineerd loonbeleid*. Men verplichtte zich al in 1919 geen wijzigingen aan te brengen in de lonen, werktijden of andere arbeidsvoorwaarden zonder voorafgaand overleg met het DB of het Hoofdbestuur. Er werden per bedrijfstak minimumlonen door de vereniging vastgesteld. Ofschoon het bestuur van de AWV verklaarde een principieel tegenstander van een minimumloonstelsel te zijn, was dit in de eerste jaren 'de enige vorm om enige uniformiteit in de arbeidsvoor-

waarden te krijgen'.¹⁰ Het stond de leden dus voorlopig nog vrij de lonen daarboven te verhogen, dit terwijl het collectief belang van de ondernemers in de periode van een krappe arbeidsmarkt juist meer bij een maximum- dan een minimumloon lag. Geleidelijk aan kwamen er echter ook beperkingen van de vrijheid de lonen te *verhogen*. Zo kenden enkele branches in 1920 de bepaling dat 'minstens 50% van de arbeiders niet meer dan het minimumloon mocht genieten'. Verder kwam er een uniforme overwerkregeling, die een maximumverhoging voor overwerk inhield, werd bepaald dat schafttijd niet als werktijd mocht worden aangemerkt en kwam er een verbod op extra uitkeringen, waarop echter meteen al ontheffingen moesten worden verleend. Tenslotte werden loonsverhogingen (tot 1922 de praktijk) en -verlagen (vanaf 1922) die men periodiek overeenkwam aan een maximum gebonden. Zo slaagde men er geleidelijk toch in om van de vereniging een loonkartel te maken, dat de concurrentie op de arbeidsmarkt reguleerde. Deze afspraken waren eenzijdig door de werkgevers onderling overeengekomen, het waren geen formele overeenkomsten met de vakbonden. De AWV was in die beginjaren sterk gekant tegen 'collectieve contracten met de organisaties' (de vakbonden). Ze vond dat cao's stakingen uitlokten: het aflopen van een voor een bepaalde tijd gesloten arbeidsovereenkomst zou aanleiding zijn voor de vakbonden om acties te ontketenen. Verder meende ze 'dat geen der partijen zo'n overeenkomst kan nakomen als puntje bij paaltje komt'.¹¹ Naar aanleiding van vakbondsacties ontstonden echter op den duur toch contacten en onderhandelingen tussen de AWV en de bonden. Die leidden in enkele gevallen tot stilzwijgende overeenkomsten tot wederopzegging toe. Zulke afspraken hadden het voordeel dat ze niet op een bepaalde termijn afliepen. Ze waren niet bindend, maar er ontstonden wel ongeschreven gedragsregels. Toen de werkgevers na 1922 de lonen verlaagden, stelde het bestuur dat de vakbonden van tevoren ingelicht moesten worden dat de werkgevers de stilzwijgende afspraak zouden opzeggen. In de beginjaren werd ook enkele malen tot een *gecoördineerde, vrijwillige loonsverhoging* besloten. Dit was niet alleen een toegeven aan de druk van de markt, maar ook een poging om de radicale vakbonden de wind uit de zeilen te nemen. Voorstanders van zo'n verhoging wezen erop, dat men looneisen voor was waardoor 'de macht der organisatiebesturen, die thans op het klassenstrijd standpunt staan, gebroken wordt. De bestaansmogelijkheid der organisaties is immers afhanke-

lijk van de kans om loonsverhogingen af te dwingen'.¹²

Sanctie op het niet-nakomen van deze afspraken was allereerst een boete – van tienmaal de jaarlijkse contributie – en eventueel royement. Beide sancties konden worden opgelegd door het Hoofdbestuur op voordracht van het DB. De secretaris hield o.a. via de vakbondsbladen controle op de naleving van de afspraken door de leden.

Een voorwaarde voor bindende loonafspraken was dat men *informatie* had over de lonen die er betaald werden. Daarom begon de vereniging al meteen in 1919 met een enquête onder de leden. Gevraagd werd een opgave van type werklieden, mannen of vrouwen, leeftijd, lid vakorganisatie, loon, premies, toeslagen, tijd- of stukloon, overwerk en zondagsarbeid. Behalve naar de arbeidsvoorwaarden werd ook geïnformeerd naar de arbeidsverhoudingen in het bedrijf. De loonopgaven moesten dienen om tot een eerste indeling van werknemers te komen, het begin van de functieclassificatie waar de AWV later in de naoorlogse jaren naam mee zou maken.

Als machtsmiddel tegen stakingen werd overwogen elkaar door middel van *uitsluiting* te steunen. Elders, in het buitenland maar in Nederland bijvoorbeeld ook in de Twentse textielindustrie, was reeds gebleken dat de uitsluiting van werkwillige arbeiders in reactie op een staking een machtig wapen was. De vakorganisaties moesten dan ook de uitgesloten ondersteunen, hetgeen de stakingskassen snel uitputte. Bovendien nam de ellende onder de arbeiders snel toe, waardoor de morele druk om de staking te beëindigen groeide. De discussies in de AWV leidden echter niet tot overeenstemming over de hantering van dit wapen.

Een ander middel in de strijd tegen stakingen was een *steunregeling*, waarbij de onderneming die door een staking getroffen werd door haar medefabrikanten financieel gesteund werd om haar te stimuleren haar verzet vol te houden. Dit middel heeft de AWV wel gehanteerd – deels als second best bij het ontbreken van een uitsluitingsafpraak. Aanvankelijk ging dat op ad-hocbasis. Toen eind 1919 300 arbeiders 4 weken lang staakten bij de NV Cacao- en Chocoladefabriek v/h J. Pette Hzn. werd in AWV-kring met de pet rond gegaan. Dat leverde in dat hoogconjunctuurjaar ruim voldoende op. Men wilde echter een wat vastere basis. Na langdurige discussies werd daarom in juni 1923 een steunregeling overeengekomen die het karakter van een verzekering had.

Door bijdrage van een percentage van de loonsom kreeg men recht op uitkering van een hoger percentage van die loonsom bij stakingen. Deelname was niet verplicht, zodat het met die vastigheid nog wel tegenviel.

Geheimhouding werd eveneens gezien als een belangrijk machtsmiddel. De vakbonden moesten in het ongewisse worden gelaten omtrent hun tegenstanders. De AWV was daar in de beginjaren extreem in. Er was geen officieel kantoor (de AWV hield kantoor in het woonhuis van de secretaris) en geen bordje op de deur uit vrees dat het pand doelwit van de volkswoede zou worden.¹³ Er waren ook 'geheime leden'. Om te verhinderen dat financiële overzichten en circulaire's aan de leden in handen van de vijand zouden vallen werden ze op het secretariaat zelf vermenigvuldigd. Het werd te riskant geacht om dat aan een drukker uit te besteden.¹⁴ De notulen werden zelfs niet vermenigvuldigd, maar alleen in het grote notulenboek van de vereniging met de hand opgetekend, met het expliciete doel van geheimhouding, zoals bleek toen diverse leden tevergeefs om toezending vroegen.

Een middel om een organisatie te versterken is het opbouwen van een eigen *stafapparaat*. Stafmensen brengen een professionele deskundigheid binnen de vereniging en zijn makkelijker in staat om informatie te verwerven. Ze onderhouden regelmatig contact met besturen en buitenstaanders en lid-bedrijven zijn eerder bereid vertrouwelijke gegevens ter inzage te geven aan een neutrale bezoldigde secretaris dan aan een bestuurslid die tevens zijn concurrent is. Verder brengen bezoldigden continuïteit in activiteiten en besluiten van een vereniging, zodat deze in staat is van het verleden te leren en iets op te bouwen. De AWV heeft al meteen bij het begin gekozen voor een bezoldigde staf. Nog voor de vereniging goed en wel van start ging, werd er al een secretaris aangesteld. Men koos voor professionele deskundigheid: mr.dr. J.J.M. Noback was van 1919 tot 1935 de verenigingsecretaris. Al in 1920 kreeg hij assistentie van nog een jurist, mr. F.H. A. de Graaff. Verder waren er nog drie administratieve krachten. Mr. Noback heeft een groot aandeel gehad in het op- en uitbouwen van de vereniging. Hij stelde de eerste statuten en reglementen op, reisde binnen- en buitenland af om te bestuderen hoe ondernemers zich elders organiseerden en schreef daar nota's over; hij wierf actief leden, legde contacten met andere verenigingen en nam het initiatief tot de oprichting van het Centraal Overleg.

Een ander voordeel van zo'n bezoldigde secretaris, die niet direct zelf in het conflict tussen arbeid en kapitaal betrokken was, was dat de vereniging hiermee een wat minder kwetsbare woordvoerder kreeg. Het nut daarvan bleek al spoedig. In 1924/1925 werden de bedrijven van de voorzitter en vice-voorzitter, de firma Jan Dekker en de NV Kon. Rijstpellerij Mercurius, namelijk doelwit van selectieve acties van de vakbonden die zo trachtten de eenheid van de AWV te breken. Op den duur liepen de emoties zo hoog op, dat voorzitter Dekker niet langer met de vakbondsbestuurders aan tafel wilde zitten. Het contact met de NVV-bond moest toen ook formeel door de secretaris worden onderhouden.¹⁵ Dergelijke ervaringen droegen ertoe bij dat 'naarmate het aantal leden zich uitbreidde en de omvang der problemen toenam het voeren van onderhandelingen meer en meer opgedragen werd aan het secretariaat. Het DB werd meer beschouwd als een College van Commissarissen dat zich wijdde aan de bestudering van algemene problemen'.¹⁶ Het blijkt dus dat niet alleen vakbonden maar ook werkgeversorganisaties behoefte hadden aan vrijgestelden.

Men trachtte de eigen positie van werkgevers ook te versterken door de *machtsbasis van de tegenpartij te breken*. Een belangrijk element van die macht van de vakbonden was hun *beheersing* – sedert de Eerste Wereldoorlog – van de *werklooskassen*. Die had een belangrijke ledenwerende en -bindende functie en droeg bij aan de vergroting van de organisatiegraad van werknemers. Dat bleek wel uit de sterke stijging van het ledental van het socialistische NVV met de intrede van de grote economische crisis: van 217 000 in 1929 naar 315 000 in 1932, dat is 45%. Het ledental van de katholieke vakfederatie KAB steeg met 43% en dat van het protestants-christelijke CNV met 59%.¹⁷ Al in de eerste jaren van het bestaan van de AWV werd gediscussieerd over de wenselijkheid om het monopolie van de vakbonden bij de werkloosheidsuitkeringen te breken. Aanvankelijk bestond daar weinig overeenstemming over. Maar geleidelijk aan ging de AWV het monopolie van de bonden actief bestrijden. Zo besloot men in 1926 2000 gulden subsidie te geven aan de landelijke Vereniging ter Bestrijding van de gevolgen van Werkloosheid, waar arbeiders zich buiten de vakorganisaties om tegen werkloosheid konden verzekeren. Begin jaren dertig steunde men ook in het geheim de Neutrale Werklozen Vereniging en de categorale Vereniging van Ambtenaren in het Particulier Bedrijf. Men wilde echter geen openlijke propaganda voor

deze verenigingen maken, want 'interventie van den werkgever zal tot mislukking leiden'.¹⁸ In het overleg met vakbonden en regering naar aanleiding van plannen voor een nieuwe Werkloosheidsverzekeringwet maakten AWV en CO zich sterk voor paritaire werklooskassen, onder andere door aan te bieden een deel van de premie te betalen. De vakbonden weigerden echter aanvankelijk op dat aanbod in te gaan. Ze verdedigden hun monopolie. Toch zijn de werkgevers op den duur in hun opzet geslaagd en is de uitvoering van de verplichte werkloosheidsverzekering in handen van paritaire bedrijfsverenigingen gekomen. Daarmee hebben de vakbonden een belangrijke ledenbinder verloren.

Verder werden nog diverse andere middelen geprobeerd, zoals de circulatie van zwarte lijsten van 'radraaiers onder het personeel' die niet door andere bedrijven aangenomen mochten worden; de publikatie van een eigen krant 'om de eenzijdige meningsvorming in de pers' bij stakingen te corrigeren en de arbeiders te informeren omtrent de problemen die ondernemers met de afzet hadden. Zelfs werd nog overwogen om de arbeiders met spaarfondsen met hoge rente aan de werkgevers te binden. Bij conflicten zouden de ondernemers dan recht van opvoering hebben en zo de werknemers onder druk kunnen zetten om niet aan de actie mee te doen. Het kwam er echter niet van.

Heterogeniteit als probleem

De wens een tegenmacht te vormen tegen de NVF impliceerde dat een zeer heterogene vereniging ontstond. Om te beginnen werd de AWV in extreme mate met het probleem geconfronteerd waar alle verenigingen van organisaties (ter onderscheiding van verenigingen van individuen) mee te maken hebben, namelijk dat hun leden verschilden in grootte. De AWV had enerzijds zeer kleine lid-bedrijven met 2 tot 4 werknemers; anderzijds ook heel grote. De grootste in de beginjaren was de papierfabriek van Van Gelder & Zonen, met 2642 werknemers (1923), gevolgd door de Verenigde Blikfabrieken te Amsterdam met 1163 arbeiders. De meerderheid der leden bestond uit middelgrote bedrijven. Die extreme verschillen waren mede een gevolg van de aanwezigheid van verschillende bedrijfstakken binnen de vereniging. In de ene industrie vond men vanwege de aard van het productieproces grote bedrijven. Zulke bedrijfstakken waren de papier-, de textiel- en de cacao-industrie. In andere sectoren kon ook op kleine schaal geproduceerd worden en overheersten kleine bedrijven,

hetgeen in de olie- en de verfindustrie het geval was.

De sectordiversiteit bracht nog andere verschillen met zich mee, zoals op kenmerken als arbeidsintensiteit en arbeidsproductiviteit, scholingsgraad personeel, herkomst grondstoffen, seizoengebondenheid, bederfelijkheid van produkt en afzetmarkt (binnen- en buitenland). Door zulke verschillen ging de conjunctuur in de diverse branches veelal niet gelijk op. Terwijl de ene sector groeide en winst maakte, kon er in een andere een recessie heersen. De uitbreiding naar een landelijke organisatie impliceerde tot slot ook dat er verschillen in vestigingsplaats ontstonden, verschillen tussen stad en platteland en tussen het westen en de rest van het land. Die regio's verschilden in prijsniveau en in aanwezigheid en organisatiegraad van vakbonden.

De heterogeniteit bracht problemen voor de vereniging met zich mee bij de pogingen tot machtsvorming. Ze bemoeilijkte het bereiken van overeenstemming over de keuze en toepassing van de in het voorgaande genoemde machtsmiddelen.

De verschillen in bedrijfsomvang, die bij de AWV bijzonder groot waren, vormden een probleem voor de besluitvorming en daarmee voor de eensgezindheid en slagvaardigheid van de vereniging. Moesten alle lid-bedrijven evenveel zeggenschap hebben of grote bedrijven meer dan kleine en zo ja, hoeveel meer dan? Wilde men de kleine te vriend houden — en die waren belangrijk voor de representativiteit van de vereniging — dan moesten de grote leden niet domineren in de vereniging. De grote kon men echter ook niet missen, want zij beschikten over veel individuele machtsmiddelen, zoals financiën, deskundigheid en relaties en hadden veel invloed op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Die grote bedrijven wilden dat recht gedaan werd aan hun omvang en belang. Dit verschil in omvang van bedrijven is dan ook veelvuldig een bron van interne tegenstellingen in ondernemersverenigingen en op die regel vormde de AWV geen uitzondering. Dat blijkt wel uit de vele malen dat de regeling van het stemrecht veranderd is.

In de korte periode tussen 1919 en 1925 werd het stemrecht ten minste twee keer gewijzigd. En later werd het nog herhaalde malen opnieuw veranderd. Bij de oprichting kregen alle lid-bedrijven één stem. Al spoedig veranderde dat echter in een eerste embryonale vorm van gewogen stemrecht. Eind 1919 werden de statuten gewijzigd en kreeg een onderneming zoveel stemmen als ze vestigingen had. Dat bevredigde echter ook niet. Om ook de grotere bedrijven aan de vereniging te kunnen

binden werd gewogen stemrecht op basis van de loonsom ingevoerd, hetgeen niet alleen tot veel grotere verschillen in stemrecht leidde, maar ook tot een vrij gedetailleerde regeling van stemmen. In 1925 waren er in totaal 284 stemmen te verdelen onder 89 bedrijven. De grootsten hadden 25 stemmen; de kleinsten 1 stem. Er waren 8 bedrijven met meer dan 10 stemmen. Dat waren:

1. Van Gelder & Zonen, Amsterdam	25 stemmen
2. Calvé, Delft	25 stemmen
3. Gist en Spiritusfabriek, Delft	25 stemmen
4. Wessanen, Wormerveer	21 stemmen
5. Van Vlissingen, Helmond	20 stemmen
6. Hollandia, Vlaardingen	19 stemmen
7. Lijm- en Gelatinefabriek, Delft	14 stemmen
8. Ned. Linoleumfabr., Krommenie	14 stemmen

Samen hadden deze 8 grote bedrijven meer dan de helft van de stemmen (57%). Die dominantie van de grote bedrijven heeft op den duur weer verzet opgeroepen, want in 1948 was deze vorm van gewogen stemrecht weer verdwenen. Toen kreeg een bedrijf zoveel stemmen als het aantal bedrijfstakgroepen waarin hij binnen de AWV was ingedeeld. Kortom, heterogeniteit (in de zin van in meer industrieën actief zijn) werd beloond met meer invloed. In 1961 werd dat weer gewijzigd en kwam er weer een stemrecht naar omvang (in concreto naar contributie, die aan de loonsom gekoppeld was), zij het volgens een sterk degressieve regeling: er was een maximum van 6 stemmen. De heterogeniteit naar branche en regio leverde veel problemen op bij de loonafspraken. De afzetmogelijkheden en de conjunctuur verschilden per bedrijfstak en daarmee ook de mogelijkheid om op een bepaald moment de lonen te verhogen of de noodzaak ze te verlagen. Zoals een lid, dat zich in 1920 tegen loonsverhoging verzette, het beeldend uitdrukte: 'De AWV is een samengaan van vele ijzeren en leemen potten. Een loonsverhoging voor een lid, dat op dat moment een ijzeren pot is, zal voor de ander, de leemen pot, noodlottig zijn; dit samengaan zou dan door de leemen broeders wel eens opgezegd kunnen worden'.¹⁹

Men was het ook niet eens over de basis van de beloning. Sommigen stonden het liberale principe voor, dat de loonhoogte door vraag en aanbod bepaald moest worden; anderen vonden dat de conjuncturele invloed juist zoveel mogelijk uitgeschakeld moest worden; en nog weer anderen wilden het behoeftecriterium hanteren. Maar consequent was men meestal niet. De voorstanders van uitschakeling van de conjuncturele in-

vloed op de lonen veranderden van mening, wanneer de recessie inzette en de liberale die-hards kwamen regelmatig met behoefte-argumenten om de lonen te verlagen. De ondernemer Bruins bijvoorbeeld: 'Toen ik bij inkoop van aardappelen, vet en kolen geholpen heb, kwam het voorstel der arbeiders om tegen Kerstmis gezamenlijk hammen te kopen. Zo slecht is het dus niet met de koopkracht der arbeiders gesteld'.²⁰

Zulke meningsverschillen kwamen soms voort uit het feit dat er sectoren waren, die rekening hadden te houden met aanverwante bedrijfstakken, die niet binnen de AWV waren georganiseerd. Zo hadden de papierwarenbedrijven arbeiders in dienst die bij de typografenbond waren aangesloten. Die laatsten vielen onder een cao die een hoog loon voorschreef. Het viel zulke bedrijven moeilijk om de ene werknemer veel minder te betalen dan de ander. De papierwarenssector liep daarom meestal voorop bij loonsverhogingen binnen de AWV en achteraan bij loonsverlagingen.

De problemen werden nog vergroot doordat sommige bedrijven moesten concurreren met ondernemingen, die elders in het land gevestigd waren waar de lonen en dus de produktiekosten lager waren. Zo weigerde het textielbedrijf van de heer Van Leyden eind 1919 om mee te doen met een collectieve loonsverhoging van de AWV, omdat hij moest concurreren tegen de katholieke Brabantse textiel fabrieken, die een eigen cao hadden met een veel lager minimumloon.²¹

Toen de AWV uitgroeide tot landelijke organisatie werden deze regionale verschillen ook een probleem binnen de vereniging zelf. Zo vonden de stedelijke bedrijven, die hogere kosten hadden, dat de lonen van stad en provincie elkaar meer moesten naderen. De plattelandsbedrijven bestreden dat en wezen erop 'dat de kosten voor een provincialen fabrikant voor binnenvrachten zeker niet gering zijn te achten. Werden de lonen in stad en provincie gelijk, dan zou de laatste voor een aansluiting bij de AWV niets gevoelen'.²² Loonsverschillen werden verder gerechtvaardigd met een beroep op de verschillen in levensbehoeften en prijzen tussen stad en platteland.

Deze structuurverschillen tussen lid-bedrijven leidden ertoe, dat men het vaak niet eens werd over een gelijktrekking van de lonen en arbeidstijden, een loonsverhoging of een loonsverlaging of dat slechts een mager compromis werd bereikt, zoals een marge, waarbinnen de lonen zich behoorden te bewegen. Ook over eenmaal genomen besluiten verschilden men vervolgens weer van mening. In 1920 werd overlegd over een uniforme werktijdregeling naar aanleiding van de Arbeids-

wet 1919. Er bestond meningsverschil over de vraag of er eerder al een afspraak over gemaakt was. 'Destijds was volgens de heer Duyvis besloten om zaterdagavond het werk om 9 uur te doen eindigen, waar tegenover slechts een rusttijd van ¼uur gegeven werd'. Volgens hem was het een bindend besluit. 'De heer Cor Honig zag er slechts een advies in'.²³ Men werd het er opnieuw niet over eens.

Dankzij de belangentegenstellingen werden de regels waarover men het nog wel eens was regelmatig overtreden. Een voorbeeld uit een brief van de secretaris aan de voorzitter: 'Ingesloten heb ik de eer U te doen toekomen een uitknipsel uit "Toenadering", orgaan van de Ned. Bond van Christelijke Fabrieks- en Transportarbeiders d.d. 3 april 1920. Hieruit blijkt dat de Directie der Lino-leumfabriek zonder ons medeweten met de Organisaties gesproken heeft . . . De Directie had in een conferentie met de Organisaties zeker geen ziekteregeling mogen wijzigen, zonder daarvoor eerst de toestemming van ons Bestuur te hebben gevraagd'.²⁴ De sancties waarover de vereniging beschikte waren weinig effectief. De boete was onvoldoende zwaar en het royement wilde men natuurlijk liever niet te vaak hanteren, want dan had men er een concurrent bij die helemaal nergens aan gebonden was. Er werden wel eens leden geroyeerd, maar meestal trachtte men een overtreder door argumenten en sociale druk van zijn medeleden tot de orde te roepen, meestal zonder veel succes.

Meningsverschillen waren er ook over de instelling van een wachtgeldregeling (1920) en verbetering van de werkloosheidsvoorziening (1922) en die hingen behalve met politieke opvattingen ook samen met de aard van het bedrijf. De grotere bedrijven, die een kern van 'geoefende arbeiders' wilden vasthouden (wachtgeldregeling) of een reserve aan geschoolde arbeiders in stand wilden houden (werkloosheidsvoorziening), waren voorstander van zo'n regeling; andere bedrijven, die minder afhankelijk waren van vakbekwaam personeel, behielden liever de vrijheid om overbodig geworden arbeidskrachten te dumpen. Zij huldigden de mening dat 'werkloosheid de regularisatie is van de economische loonsverhoudingen'.²⁵

Evenmin werd men het eens over het organiseren van uitsluitingen in reactie op stakingen. Een uitsluiting in de Zaanstreek zou bedrijven uit geheel verschillende branches moeten omvatten en de belangenverschillen daartussen waren groot. Naar aanleiding van de eerste grote krachtmeting van de vereniging, de staking bij de cacao- en chocoldefabriek v/h J. Pette Hzn, werd druk gediscus-

sierd over de wenselijkheid van uitsluiting. Voorstanders wezen op de behoefte om 'het gezag der werkgevers te handhaven', want 'reeds is tegenover andere werkgeversorganisaties door werknemers beweerd dat de AWV de uitsluiting niet zou durven toepassen.' Verder benadrukten zij het belang van een snelle oplossing, omdat de firma chocoladeletters voor de St.-Nicolaasdrukke moest maken. Tegenstanders vreesden 'de sympathie van het publiek te verspelen' en 'een radicalisering van de gematigde Organisaties'. Zij waren in de meerderheid. Uiteindelijk kwam men niet verder dan een afspraak over financiële steun.²⁶ Dat zou zo blijven. Ook bij de felste en langdurigste actie waar de AWV mee te maken kreeg, werd niet meer dan financiële steun gegeven. Dat was de staking bij de Chamotte Unie in Geldermalsen in 1930/1931, die meer dan een jaar heeft geduurd en waarbij zelfs vuurgevechten met de politie werden geleverd.²⁷ De financiële steun bleek echter voldoende om dit en ook eerdere conflicten te winnen, zij het dat ze soms lang duurden.

Het probleem van de heterogeniteit speelde ook een grote rol in de discussie over die steunregeling.²⁸ Niet iedereen had daar evenveel belang bij. Ten eerste liep niet elk bedrijf een even groot risico van staking. Er waren lid-bedrijven, met name buiten de Zaanstreek, die nog weinig moeilijkheden met hun arbeiders hadden. Indien er verder eenmaal ergens gestaakt werd, hadden niet alle leden er evenveel belang bij dat de betrokken ondernemer volhield. Zij die op dezelfde deelarbeidsmarkt zaten hadden er meer belang bij dan anderen die verder van dat bedrijf zaten. Die belangenverschillen leidden tot een strijd over de vraag of de regeling vrijwillig of bindend moest zijn. In de vier jaar dat er over gediscussieerd werd, droegen diverse commissies verschillende oplossingen aan voor dit probleem.

Allereerst werd getracht het probleem te ontlopen door het risico bij een particuliere verzekeringsmaatschappij onder te brengen. Daarmee viel echter wel een bestaansreden van de vereniging weg, aangezien die nu juist was opgericht als soort verzekering tegen stakingen. Er was echter geen particuliere maatschappij te vinden die dat risico wilde dekken. De meest in aanmerking komende instelling, Centraal Beheer (een in 1901 door werkgevers opgerichte maatschappij ten behoeve van de verzekering volgens de Ongevallenwet) weigerde, omdat 'er teveel politieke elementen aan kleven'. Een ander voorstel hield in dat de schadekosten van staking verdeeld zouden worden naar rato van het belang dat men bij de sta-

king had. Een commissie stelde in 1920 voor dat een klein deel uit een fonds vergoed zou worden en de rest via de volgende omslag onder de leden:

- 40% door leden uit dezelfde regio en branche;
- 25% door leden uit dezelfde regio;
- 25% door leden uit dezelfde branche;
- 10% door de overige leden.

De commissie was tegen verplichte deelname aan het fonds, omdat dat 'eventueel nieuwe leden, wier bedrijf geen of weinig gevaar van staking te duchten heeft, zou afschrikken om toe te treden tot de AWV'.

Een ander punt van meningsverschil was de grondslag voor de premieheffing en de uitkering. Er waren voorstanders van het zogenaamde Duitse systeem, waarbij het 'stakende loon' de basis van beide vormde. In een heterogeen gezelschap als de AWV riep dat echter problemen op. Een vertegenwoordiger van een kapitaalintensief bedrijf merkte in de vergadering op, dat bij de loonsom als basis 'geen rekening gehouden werd met kapitaal, rente en salarissen van het kantoorpersoneel. Het loon is juist datgene wat tijdens een staking als het ware een actief-post is, omdat het niet uitbetaald hoeft te worden. De kosten zouden nog als een bepaald percentage van het arbeidsloon uitgedrukt kunnen worden als alle bedrijven meubelfabrikanten waren (die een voorstander van de loonbasis waren, FvW), maar dat is in een gemengde vereniging als de onze niet het geval'.²⁹ Er waren ook leden die vonden dat de gedeelde winst tot de kosten moest worden gerekend. 'Dikwijls wordt bijvoorbeeld tijdens seizoensdrukke een staking geproclameerd. Een werkgever is juist dan bereid gauwer aan de eischen toe te geven'. Om die winst mee te tellen wordt voorgesteld om maar geen objectieve basis voor de schade te nemen, maar de eigen aangifte van het getroffen bedrijf 'omdat de individuele opvattingen van schade teveel uiteen lopen'. Daar waren anderen het natuurlijk weer niet mee eens. Om aan dat probleem tegemoet te komen werd o.a. voorgesteld per branche binnen de AWV een kas te vormen met één Centrale Kas. Elke kas kon dan zijn eigen heffingsbasis hebben. Per kas zou er dan echter maar een beperkt aantal deelnemers zijn en dat zou problemen kunnen geven vanwege de grootteverschillen tussen bedrijven. 'Hoe zou de toestand worden als bijvoorbeeld de firma Van Gelder & Zonen en 10 werkgevers met 20 tot 30 arbeiders tot één fonds zouden toetreden? Dan kan men niet van verzekering spreken. Door onvoldoende deelname zou het plan fiasco lijden', werd opgemerkt.

De regeling die uiteindelijk in juni 1923 werd aanvaard, was een mager compromis, typerend voor een heterogene organisatie. Er kwam een steunregeling maar deelname was niet verplicht. Het systeem zou gebaseerd zijn 'op vertrouwen en samenwerking'. Als basis voor premie en schade-uitkering werd gekozen voor het arbeidsloon, 'vanwege de eenvoud van zo'n stelsel'. Kapitaal-intensieve bedrijven konden zich voor een dubbele of driedubbele uitkering op basis van het loon verzekeren.³⁰

Omgaan met heterogeniteit

Een eerste benadering van het probleem van heterogeniteit was dat — ofschoon de vereniging volgens haar statuten alle industriële werkgevers in het hele land wilde organiseren — het *domein in feite beperkt* werd tot die sectoren die niet elders reeds goed georganiseerd waren en die alle met dezelfde vakbonden te maken hadden. Niet alle mogelijke heterogeniteit werd dus binnen de vereniging zelf gehaald. Met de overige industriële ondernemers werd extern samengewerkt, in het door de AWV opgerichte Centraal Overleg in Arbeidszaken. Zo'n externe coördinatie vormde minder een belemmering voor interne bindende afspraken dan een nog grotere interne heterogeniteit.

Een tweede reactie op heterogeniteit was dat de vereniging zich al spoedig specialiseerde tot zui-vere *werkgeversorganisatie*. Bij de oprichting werd de statutaire doelstelling nog omschreven als 'de behartiging van de sociale en commerciële belangen'. Maar al spoedig werd dat beperkt tot alleen de sociale belangen, omdat 'het commerciële belang in de boezem der vereniging uiteen kon lopen; ja het belang van het ene lid diametraal tegenover dat van een ander kon staan, terwijl het werkgeversbelang ten aanzien van sociale onderwerpen één en hetzelfde was'.³¹ Bovendien nam met de beperking van het aantal onderwerpen waarmee de vereniging zich bezighield, ook het aantal onderwerpen af waarover men van mening kon verschillen. Die beperking werd voortdurend voor ogen gehouden. Toen men in 1922 commerciële branche-organisaties, die de behoefte hadden om ook hun sociale belangen te behartigen, als lid wilde toelaten, werd de vrees uitgesproken dat daarmee commerciële belangen opnieuw binnen de AWV zouden worden gehaald. De voorzitter moest expliciet verzekeren dat deze brancheverenigingen die kwesties voor zichzelf zouden houden, voordat men tot toelating besloot.³²

Een derde middel om de heterogeniteit hanteer-

baar te maken was het instellen van *subgroepen* binnen de vereniging. Zo konden gelijksoortige bedrijven samenwerken zonder gehinderd te worden door de problemen en mogelijkheden van andersoortige. Met zo'n benadering werd natuurlijk wel de brede eenheid van optreden van ondernemers, het waarom van de vereniging, weer gedeeltelijk ondergraven.

De AWV begon daar al meteen mee en voerde de interne differentiatie ver door. Reeds eind 1919 werden de leden in tien bedrijfstakgroepen ingedeeld. Waar men in de vereniging een grote heterogeniteit nastreefde, probeerde men de groepen zo homogeen mogelijk te maken, op het extreme af. Het verzoek van de Linoleumfabriek te Krommenie om als olie- en vetindustrie te worden ingedeeld werd afgewezen 'om geen voortdurende moeilijkheden in een groep te hebben'. Er werd een aparte groep 'linoleum- en vloerzeilenfabricage' geformeerd met vooralsnog één lid. Nog vijf andere groepen telde bij de vorming ervan slechts één lid, maar wellicht werd een voorschot genomen op de verdere groei van de vereniging. Het was waarschijnlijk ook een middel om de grote bedrijven rechtstreeks in het hoofdbestuur vertegenwoordigd te hebben, gezien het feit dat er in 1930 nog steeds groepen waren met slechts één (groot) bedrijf als lid. De voorzitters van de groepen vormden namelijk het hoofdbestuur.

De groepen kregen een redelijke mate van autonomie. Ze konden hun eigen — eventueel bindende — regelingen treffen, die slechts binnen zes dagen door het DB voor vernietiging bij het hoofdbestuur konden worden voorgedragen. Vernietiging was alleen op bepaalde criteria mogelijk, zoals strijdigheid met statuten en regelingen van de vereniging. Omgekeerd moest het DB, wanneer het een geschil ging behandelen, eerst overleggen met 'de leden of de groep welke geacht kunnen worden gelijke belangen te hebben'.³³ Enkele groepen werden begin jaren twintig tot zelfstandige bonden, binnen de AWV, omgesmeed: de Bond van Zeep-, Soda- en Kaarsenfabrikanten en de Bond van Lak-, Verf- en Vernisfabrikanten.

De interne differentiatie werd nog vergroot door het instituut van *geheim lidmaatschap*. Dat was mede ingevoerd om de wervingskracht van de vereniging te vergroten. Zo werd een drempel weggenomen voor ondernemingen, die niet wilden dat de vakbonden wisten dat ze georganiseerd waren. 'Wanneer een ondernemer de vakorganisatie buiten de deur wenste te houden lag het in de lijn, dat nimmer zou mogen blijken, dat

hij zelf wel lid was van een werkgeversvereniging'.³⁴ De volledige ledenlijst had vanwege het bestaan van geheime leden een super vertrouwelijk karakter. Hij was zelfs niet bekend aan het hoofdbestuur en werd geweigerd aan de directeur-generaal van de Arbeid toen deze daarom verzocht. Met het geheime lidmaatschap ontstonden twee categorieën leden: officiële leden, met alle rechten en verplichtingen van de leden; en onofficiële, die minder verplichtingen, maar ook minder rechten hadden. Ze waren niet gebonden aan loonafspraken van de vereniging met de vakbonden en waren vrij zelf onderhandelingen met de werknemers te voeren; daar stond tegenover dat ze geen recht op steun van de vereniging bij conflicten hadden.

De instelling van groepen en geheime leden maakte het mogelijk *bindende loonafspraken per groep* in plaats van voor de hele vereniging te maken, indien er geen consensus te bereiken was over een gecoördineerd loonbeleid. Zo werd de flexibiliteit vergroot door de heterogeniteit te beperken. Dat deed natuurlijk wel afbreuk aan de eensgezindheid naar buiten toe. Toen men het in november 1919 niet eens kon worden over een collectieve loonsverhoging bij alle leden, werd besloten dat dan maar per groep te doen. Later gebeurde dat nog diverse malen. Maar zelfs in zo'n kleiner verband mislukte dat nogal eens.

Wanneer ook per groep afspraken over de lonen onmogelijk bleken, werd als oplossing wel gekozen voor een *globale afspraak* in plaats van een precieze. Zo kwam de oliegroep in 1919 overeen om marges te stellen: de leden waren vrij de lonen vast te stellen tussen een minimum van 26 gulden en een maximum van 28 gulden. Verder werd het ook wel getolereerd dat individuele bedrijven van de afspraken die gemaakt konden worden, afweken. Zij verloren daarmee echter wel hun recht op steun van de vereniging bij eventuele conflicten met de arbeiders.

Vanwege de belangenverschillen tussen bedrijven uit verschillende regio's werd geprobeerd het *plaatselijk overleg* tussen fabrikanten te bevorderen. Omdat dat effectiever zou zijn naarmate er meer bedrijfstakken bij betrokken zouden worden, probeerde de AWV dat plaatselijk overleg via het Centraal Overleg, waarin ook bijvoorbeeld de metaal en de havens waren vertegenwoordigd, te bevorderen. Die decentralisatie naar regio ging echter gepaard met een centralisatie naar sector en dat ging moeilijk samen. Vandaar dat er niet zoveel van dat plaatselijk overleg terecht kwam. Loonregelingen per sector werden door de meeste ondernemers belangrijker geacht,

omdat daardoor de kostprijs tussen bedrijven die met elkaar op de afzetmarkt moesten concurreren wat gelijk werd getrokken.

Conclusie

De vroege geschiedenis van de AWV leert dat omvang niet gelijk staat aan macht. De samenwerking van een ruime kring ondernemers mag dan nodig zijn om te verhinderen dat ondernemers door vakbonden tegen elkaar worden uitgespeeld, de heterogeniteit aan belangen, die een ruime definitie van het organisatiedomein met zich meebrengt, stelt duidelijke grenzen aan machtsvorming. Vooral ondernemers die gewend zijn rationeel te calculeren, kennen hun belangen goed en die verschillen met de specifieke kenmerken van hun bedrijven en markten. De AWV was dankzij die heterogeniteit niet in staat centraal te opereren, veel bindende afspraken te maken, de naleving van afspraken af te dwingen, uitsluitingen te organiseren of een betrouwbaar anti-stakingsfonds te vormen. Homogenere verenigingen, zoals de fabrikantenverenigingen in de Twentse textielindustrie, hadden die problemen veel minder. Zij waren wel in staat effectieve afspraken te maken die hun ondernemersvrijheid in vergaande mate beperkten, fondsen te vormen en uitsluitingen te organiseren.

Een heterogene vereniging als de AWV kwam er niet onderuit eigenlijk nog voordat ze een eenheid vormde alweer een interne differentiatie aan te brengen en het beleid te decentraliseren. Maar dat bood niet echt een oplossing. Ook de subgroepen konden vaak geen overeenstemming bereiken of waren te klein voor bepaalde maatregelen, zoals een steunfonds, een uitsluiting of een lobby op macro-niveau om het monopolie van de vakbonden over de werklozenkassen te breken. Bovendien werd zo de brede frontvorming – het doel van de vereniging überhaupt – ondergraven. In de beginjaren was de AWV dus meer stil dan macht. En wellicht is dat ook nu nog het geval. De heterogeniteit van de vereniging is in ieder geval zeker niet minder geworden. □

Noten

1. P. Boorsma, *Duizend Zaanse molens*, Wormerveer 1950.
2. A. van Braam, *Bloei en verval van het economisch-sociale leven aan de Zaan in de 17e en 18e eeuw*, Wormerveer, zj (1944?).
3. Mr. J. Walig, *Gedenkboek van het Olieslagerscontract (contract van verzekering tegen brandschade aan oliemolens en derzelve ladingen aan de Zaan) 1727-1912*, Zaandijk 1912.
4. AWV Notulen, HB 8-2-1922.

5. Jaarverslag Noback op de jaarvergadering van de AWV 6-5-1927.
6. De verenigingen in Utrecht en Alphen traden in 1929 tot de AWV toe.
7. Later de Algemene Bedrijfsgroepen Centrale (ABC) die eind jaren zestig met de textielbond 'De Eendracht' en metaalbewerkerbond ANMB van het NVV fuseerde tot de Industriebond NVV.
8. AWV Notulen algemene ledenvergadering 10-10-1919.
9. Zie archief AWV, IISG map 670 en 671. Verder de jaarverslagen en gedenkboeken, genoemd in de literatuurlijst.
10. Notulen ledenvergadering 10-10-1919.
11. Notulen extra ledenvergadering 29-8-1923.
12. O.a. notulen HB 28-5-1920.
13. F.H.A. de Graaff en M. Klaassen, *Terugblik op de ontwikkeling van een werkgevers-organisatie, 1919-1959*, Haarlem 1959, blz. 14.
14. Notulen jaarvergadering 2-6-1926.
15. Notulen jaarvergadering 2-6-1926.
16. F.H.A. de Graaff en M. Klaassen, 1959, a.w., blz. 23 en 29.
17. Notulen jaarvergadering 29-6-1932.
18. Notulen jaarvergadering 5-7-1933.
19. Notulen HB-vergadering 5-11-1920.
20. Notulen HB-vergadering 22-10-1924.
21. Notulen HB-vergadering 14-11-1919.
22. Notulen ledenvergadering september 1920.
23. Notulen HB-vergadering 5-11-1920.
24. Brief secretaris aan voorzitter, 9 april 1920, Archief AWV, IISG.
25. Notulen HB 14-12-1922.
26. Notulen HB-vergadering 29-9 en 6-10-1920.
27. Zie o.a. notulen jaarvergadering 30-5-1930, HB-vergadering 17-10-1930, jaarvergadering 1-7-1931.
28. Zie over de nu volgende verhandeling over het steunfonds o.a. de notulen van: ledenvergadering 27-9-1920, HB 19-1-1921, HB 5-10-1922, HB 14-12-1922, Jaarvergadering 20-6-1923, HB 20-6-1923, HB 18-6-1925 en een Nota van het secretariaat van december 1922.
29. Notulen HB 19-1-1921.
30. Notulen jaarvergadering 20-6-1923.
31. Aldus de secretaris in het gedenkboek ter gelegenheid van het 40-jarig bestaan, F.H.A. de Graaff en M. Klaassen 1959, a.w., blz. 9.
32. Notulen jaarvergadering AWV 26-5-1922.
33. Art. XV Huishoudelijk Reglement 1920.
34. F.H.A. de Graaff en M. Klaassen, 1959 a.w., blz. 18.

Gebruikte bronnen

- Archief van de Algemene Werkgevers-Vereniging op het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis, dossiers nrs. 670, 671, 715, 826 en 831.

- Notulenboek van vergaderingen van Hoofdbestuur (HB) en van de jaarvergaderingen van de AWV 1919-1940, bewaard ten kantore van de AWV in Haarlem.
- *De Fabrieksarbeider*, orgaan van de Nederlandse Vereniging van Fabrieksarbeiders (later de Algemene Bedrijfsgroepen Centrale, nog later de Industriebond NVV) vanaf 1919.
- Smits, J.P., *Kaart van fabrieken en ondernemingen langs de Zaan, omvattende bedrijven van meer dan plaatselijke betekenis*, schaal 1:15.000, zowel van 1925 als 1930.

Gedenkboeken en literatuur

- AWV, *Een halve eeuw AWV, 1919-1969*, opgenomen in het jaarverslag over 1969 van de AWV te Haarlem.
- Boorsma, P., *Duizend Zaanse molens*, Wormerveer, 1950.
- Braam, A. van, *Bloei en verval van het economisch-sociale leven aan de Zaan in de 17e en 18e eeuw*, Meyers Boek- en Handelsdrukkerij, Wormerveer zj. (1944?).
- Braam, A. van, J.W. Groesbeek, S. Hart en M.A. Verkade (red.), *Historische atlas van de Zaanlanden. Twintig eeuwen landschapsontwikkeling*, uitgegeven ter gelegenheid van het 125-jarig bestaan van de Kamer van Koophandel voor Zaanland (1843-1968), Meyer Pers NV, Wormerveer, 1970.
- Graaff, F.H.A. de, *Algemene Werkgevers-Vereniging 1919-1949*, AWV, Haarlem 1949.
- Graaff, F.H.A. de en M. Klaassen, *Terugblik op de ontwikkeling van een werkgevers-organisatie, 1919-1959*, AWV, Haarlem 1959.
- *Herdenking, uitgegeven bij het 40-jarig bestaan der Nederlandse Vereniging van Fabrieksarbeiders, 1907-1947*, Amsterdam 1947.
- Hoen, J.J. 't, *Op naar het licht. De Zaanstreek in de periode van de opkomst der arbeidersbeweging, 1882-1909*, Meyer Pers NV, Wormerveer 1968.
- Jongh, J. de, *Van Gelder & Zonen 1784-1934*, Haarlem 1934.
- Laan, R., *Wessanen's Koninklijke Fabrieken. Eertijds Wessanen & Laan*, Wormerveer 1765-1940, Wormerveer 1940.
- Veen, E., *De Zaanse Handel en Nijverheid*, Emrik & Binger, Haarlem/Londen/Parijs 1911.
- *Vijftig jaar Nederlandse Vereniging van Fabrieksarbeiders*, Algemene Bedrijfsgroepen Centrale, Amsterdam 1957.
- Walig, mr. J., *Gedenkboek van het Olieslagerscontract (contract van verzekering tegen brandschade aan oliemolens en derzelver ladingen aan de Zaan) 1727-1912*, Zaandijk 1912.